

EUTELSAT COMMUNICATIONS

Société Anonyme à Conseil d'administration
au capital social de 232 774 635 euros
Siège social : 70 rue Balard,
75015 Paris
481 043 040 R.C.S. PARIS

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

D'EUTELSAT COMMUNICATIONS

ETABLI EN APPLICATION DES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE

2015 / 2016

Rapport du Président du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce

En application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le présent rapport rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein du Groupe Eutelsat.

Pour les besoins de lecture du présent rapport, le terme « Société » désigne Eutelsat Communications, et « Groupe » ou « Groupe Eutelsat » désigne Eutelsat Communications et l'ensemble des sociétés dont elle détient le contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

1. LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE LA SOCIETE

> 1.1 CODE DE REFERENCE

La Société se réfère au Code de Gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2015 (ci-après le « Code de Référence »).

Les points de divergence, lorsqu'il en existe, entre la pratique de la Société et les recommandations du Code de Référence, sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Article du Code Afep-MEDEF	Recommandations Afep-MEDEF	Pratique Société	Explications
16.2.1	Délais d'examen des comptes par le Comité d'Audit (au minimum 2 jours avant la tenue du Conseil)	Réunion du Comité d'Audit la veille du Conseil examinant les comptes	Compte tenu de ce que certains membres du Comité d'Audit résident à l'étranger, les réunions du Comité se tiennent la veille des réunions du Conseil d'administration ; toutefois les documents et dossiers sont adressés aux membres dans un délai leur permettant de prendre connaissance des documents à l'avance.
23.2.4	<p>Le conseil doit prévoir, lors de la conclusion de l'accord de non concurrence, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant</p> <p>Le conseil doit se prononcer sur l'application ou non de l'accord de non concurrence au moment du départ du dirigeant, notamment lorsque le dirigeant quitte la société pour faire valoir ou après avoir fait valoir ses droits à la retraite</p>	L'engagement de non concurrence conclu avec M. Rodolphe Belmer ne prévoit pas la faculté pour le conseil d'administration d'y renoncer au moment du départ du dirigeant	<p>Le conseil d'administration, sur recommandation du Comité de Gouvernance, de Sélection et des Rémunérations a considéré que, compte tenu du contexte très concurrentiel des opérateurs de satellites il était très important pour la société d'imposer un engagement de non concurrence à M. Belmer.</p> <p>L'engagement de non concurrence a été à la fois limité dans la durée (18 mois) et dans son montant (50% de la rémunération fixe), ce qui est significativement en dessous du plafond fixé par le Code Afep/MEDEF.</p>

> .1.2 ABSENCE DE CONTROLE OU D'ACTION DE CONCERT

À la connaissance de la Société, au 30 juin 2016, aucun des actionnaires d'Eutelsat Communications n'en détient directement ou indirectement, seul ou conjointement, le contrôle au sens des articles L. 233.3 et suivants du Code de commerce.

> 1.3 MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration est en charge, notamment en application des dispositions de l'article L. 225.35 du Code de commerce, de déterminer les orientations de la Société et de veiller à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément réservés aux Assemblées générales d'actionnaires, le Conseil d'administration peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société ou du Groupe Eutelsat.

À noter qu'en application de son Règlement intérieur, certaines décisions du Directeur général doivent être autorisées au préalable par le Conseil. Ces décisions peuvent être regroupées de la manière suivante :

- **Opérations à moyen terme** : le plan à moyen terme vise à établir les objectifs du Groupe et à définir les moyens nécessaires à la réalisation de ces objectifs, ainsi que les prévisions financières et d'activité du Groupe.

Le plan à cinq ans du Groupe, ainsi que toute opération affectant substantiellement la structure de la Société ou sa stratégie, est soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration.

- **Investissements et engagements financiers** : le budget annuel consolidé du Groupe, qui fixe les objectifs budgétaires et financiers pour l'exercice à venir et qui est intégré dans le plan à moyen terme, est soumis pour approbation préalable au Conseil d'administration avant le début de chaque exercice. Ce budget annuel pour l'exercice 2016-2017 a été approuvé par le Conseil d'administration le 16 juin 2016.

Par ailleurs, toute dépense d'investissement, toute opération d'achat ou d'investissement dans le capital d'une société tierce, d'un montant supérieur à 50 millions d'euros, dans le cas où cette opération a été prévue dans le budget annuel du Groupe ou dans le plan stratégique, ou de 25 millions d'euros, dans le cas où elle n'a pas été prévue dans le budget annuel du Groupe, sont soumises à l'approbation préalable du Conseil d'administration.

En outre, tout emprunt, contrat de crédit, de financement ou de refinancement non expressément prévu dans le budget annuel du Groupe est soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration. Une telle autorisation n'est pas nécessaire pour des transactions ou groupe de transactions d'un montant inférieur à 100 millions d'euros par exercice et dans la limite de deux transactions et/ou groupe de transactions par exercice. Enfin, toute décision de cession ou de prêt d'actifs par la Société ou de toute autre forme de transfert d'actifs, non expressément prévue dans le budget annuel du Groupe d'un montant supérieur à 50 millions d'euros, est soumise à l'approbation préalable du Conseil d'administration. Le Conseil a eu ainsi à se prononcer sur le refinancement d'une partie de la dette du Groupe au cours du dernier trimestre de l'exercice.

- **Comptes semestriels et annuels** : les comptes semestriels, annuels et les comptes consolidés, sont arrêtés par le Conseil d'administration.
- **Direction générale du Groupe** : l'accord préalable du Conseil d'administration est requis pour tout recrutement ou licenciement d'un cadre dirigeant du Groupe dont la rémunération est parmi les six plus élevées du Groupe.

- **Le suivi de l'activité du Groupe** : la Direction communique aux membres du Conseil d'administration sur une base mensuelle un rapport portant sur les opérations du Groupe, incluant notamment les résultats et indicateurs financiers du Groupe (chiffre d'affaires par application, compte de résultat simplifié, situation de l'endettement, trésorerie et coûts, etc.) afin de permettre au Conseil d'administration d'être éclairé sur l'évolution de l'activité, notamment technique ou commerciale, et sur le suivi du budget.

> 1.4 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 30 juin 2016, la composition du Conseil d'administration est la suivante :

Administrateurs	Date de première nomination/cooptation	Fin de mandat à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le
Miriam BENSALAH CHAQROUN	08 novembre 2012	30 juin 2016
Lord BIRT	10 novembre 2006	30 juin 2019
Jean d'ARTHUYS	05 novembre 2015	30 juin 2019
Michel de ROSEN (Président)	10 novembre 2009	30 juin 2016
Bpifrance Participations, représentée par Stéphanie FRACHET	17 février 2011	30 juin 2018
Ana GARCIA FAU	05 novembre 2015	30 juin 2019
Bertrand MABILLE	10 mai 2007	30 juin 2017
Ross McINNES	06 février 2013	30 juin 2018
Elisabetta OLIVERI	08 novembre 2012	30 juin 2016
Carole PIWNICA	09 novembre 2010	30 juin 2016

> 1.5 ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

Le Conseil d'administration a procédé au cours d'une de ses réunions à l'appréciation de l'indépendance de chacun de ses membres. Parmi ses dix membres, six administrateurs ont été qualifiés d'indépendant au regard des critères d'indépendance du Code de Référence.

Le Conseil sur la base des travaux du Comité des Nominations et Gouvernance a évalué s'il existait entre la Société et chaque administrateur indépendant un lien d'affaire significatif. Le Conseil a constaté qu'il existait des liens d'affaires entre Eutelsat S.A. et un administrateur mais a écarté l'existence de tels liens car non significatifs. L'administrateur concerné est Ross McInnes, Président du Conseil de Safran qui fournit des moteurs pour les satellites et qui est actionnaire avec Airbus Group de la coentreprise regroupant les activités lanceurs civils des deux sociétés ; le Conseil a constaté l'absence de lien de dépendance et a donc estimé qu'il n'y avait pas de lien d'affaire significatif.

Administrateurs	Indépendant
Miriem BENSALAH CHAQROUN	Oui
Lord BIRT	Oui
Jean-Paul BRILLAUD (jusqu'au 05 novembre 2015)	Non
Jean d'ARTHUYS	Non
Michel de ROSEN (Président)	Non
Bpifrance Participations, représentée par Stéphanie FRACHET	Non
Ana GARCIA FAU	Oui
Bertrand MABILLE	Non
Ross McINNES	Oui
Elisabetta OLIVERI	Oui
Carole PIWNICA	Oui

> 1.6 REPRESENTATION HOMME/FEMME

Cinq femmes siègent au Conseil d'administration, représentant ainsi 50 % des administrateurs ce qui est conforme à l'objectif fixé par la loi de 40 % à partir de 2017 et recommandé par le Code de Référence.

La part des femmes parmi les administrateurs indépendants s'élève à 83%.

> 1.7 DUREE DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS

La durée des mandats des administrateurs est statutairement de quatre ans.

> 1.8 REPRESENTATION DES SALARIES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dans le cadre du dialogue social existant au sein du Groupe, la Société a conclu un accord le 8 novembre 2007, avec sa filiale opérationnelle Eutelsat S.A. et le Comité d'Entreprise d'Eutelsat S.A. visant à permettre au Comité d'Entreprise d'Eutelsat S.A., de disposer d'une plus grande visibilité sur les opérations et décisions de la Société.

Ainsi, outre la mise en place d'une procédure d'information du Comité d'Entreprise d'Eutelsat S.A. dans le cas d'opérations conduites par la Société et susceptibles d'affecter les opérations ou le périmètre d'Eutelsat S.A., les deux représentants du Comité d'Entreprise d'Eutelsat S.A. auprès du Conseil d'administration d'Eutelsat S.A., assistent aux réunions du Conseil d'administration d'Eutelsat Communications et disposent de la même information que les administrateurs.

> 1.9 INFORMATIONS ET REUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni treize fois au cours de l'exercice (neuf fois au cours de l'exercice précédent). La multiplication des réunions du Conseil est notamment due aux questions liées à la succession de Michel de Rosen ainsi que celles liées à l'activité opérationnelle du groupe.

Le taux d'assiduité annuel moyen des administrateurs aux réunions tenues au cours de l'exercice est de 86,50% (contre 89,90% au cours de l'exercice précédent). Pour chaque administrateur le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Administrateurs	Taux d'assiduité
Miriem BENSALAH CHAQROUN	46.15%
John BIRT	92.31%
Jean-Paul BRILLAUD (jusqu'au 05 novembre 2015)	50.00%
Michel de ROSEN (Président)	100.00%
Bpifrance Participations représentée par d'Arthuys Jean jusqu'au 05 novembre 2015 puis par Stéphanie Frachet)	100.00%
Bertrand MABILLE	92.31%
Ross McINNES	100.0%
Elisabetta OLIVERI	76.92%
Carole PIWNICA	84.62%
Jean d'Arthuys	88.89%

> 1.10 CONFLITS D'INTERETS ET CONVENTIONS REGLEMENTEES

Le Règlement intérieur du Conseil oblige chaque administrateur à déclarer les situations de conflit d'intérêt : dans les cas où elles ne pourraient être évitées, elles doivent être gérées en toute transparence. Un administrateur en conflit d'intérêt ne peut pas participer à la discussion et au vote de la délibération concernée.

En cas de conflit d'intérêt permanent, le Règlement intérieur impose à l'administrateur concerné de démissionner.

Il n'existe pas au 30 juin 2016, de contrat de travail ou de contrat de service liant les administrateurs de la Société avec la Société ou l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages de quelque nature que ce soit.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, les commissaires aux comptes sont informés des conventions réglementées.

> 1.11 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au cours de l'exercice 2015-2016 le Conseil a procédé à son auto-évaluation sur la base d'un questionnaire interne dont les conclusions seront présentées lors d'un prochain Conseil par la Présidente du Comité de Gouvernance et Sélection.

Suite à une précédente évaluation qui avait été menée à l'aide d'un cabinet extérieur il a été décidé de nommer une nouvelle administratrice indépendante et de scinder en deux comités, le Comité de Gouvernance, de Sélection et des Rémunérations.

:

> 1.12 LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 30 juin 2016, le Conseil est assisté dans ses travaux par trois comités : le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Rémunérations.

Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a pour mission (i) d'assister le Conseil d'administration dans l'examen des projets de comptes semestriels et annuels de la Société (comptes sociaux et consolidés), (ii) d'émettre toutes recommandations concernant le projet de budget annuel consolidé proposé par la Direction générale avant son examen par le Conseil d'administration, (iii) d'émettre toutes recommandations auprès de la Direction générale de la Société ou du Conseil d'administration portant sur les principes et méthodes permettant d'assurer la production d'une information financière et comptable fiable et sincère, (iv) de s'assurer que les contrôles internes conduits au sein du Groupe sont mis en œuvre de façon appropriée, (v) de faire auprès du Conseil d'administration et de la Direction générale de la Société toute recommandation relative à une gestion appropriée des risques de toute nature pouvant affecter les opérations du Groupe et (vi) de superviser la nomination/renouvellement des commissaires aux comptes.

Au 30 juin 2016, le Comité d'Audit était composé de Bertrand Mabilie et de trois administrateurs indépendants : Elisabetta Oliveri, Lord Birt et Ross McInnes, qui en assure la présidence, ce dernier répondant au critère de compétence financière fixé par le Code de commerce, pour avoir occupé les fonctions de directeur financier de plusieurs groupes industriels dont le groupe Safran.

Le Directeur financier du Groupe a participé à toutes les réunions du Comité d'Audit.

Le Comité s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice (comme lors de l'exercice précédent). Le taux annuel moyen d'assiduité de ses membres est de 95,0 %.

Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Ross McINNES (Président)	100.0%
John BIRT	100.0%
Elisabetta OLIVERI	80.0%
Bertrand MABILIE	100.0%

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'Audit conduit un dialogue régulier avec les commissaires aux comptes de la Société, ces derniers participant aux réunions du Comité d'Audit lors de l'examen des comptes semestriels et annuels avant leur arrêté par le Conseil d'administration.

Le Comité d'Audit poursuit un dialogue régulier avec la Direction de la Gestion des Risques dans le cadre de la mission de ce dernier. L'exposition aux risques et les engagements hors bilan ont fait l'objet d'une présentation par le Directeur financier du Groupe. L'identification et le contrôle des engagements hors bilan résultent de la mise en œuvre des procédures internes au niveau du Groupe.

Au cours de l'exercice, le Comité d'Audit s'est prononcé sur le renouvellement du Cabinet EY en tant que co-commissaire aux comptes de la Société ainsi que sur l'émission obligatoire de juin 2016 d'Eutelsat SA. Par ailleurs, le plan à 5 ans et ainsi que le budget annuel ont été portés à la connaissance du Comité d'Audit.

Enfin, le Comité d'Audit a revu le plan d'audit de l'Audit Interne au cours de l'exercice ainsi que les objectifs poursuivis.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance

Les travaux de ce Comité sont d'étudier et de faire toute recommandation au Conseil d'administration pour ce qui relève (i) de la sélection ou, en cas de vacance, de la cooptation, de nouveaux administrateurs, et (ii) du recrutement ou du licenciement de tout cadre membre du Comité Exécutif, (iii) de l'évaluation de l'indépendance des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code de Référence, (iv) de l'appréciation de l'équilibre hommes/femmes au sein du Conseil d'administration et de l'évaluation du fonctionnement du Conseil

Dans sa configuration précédant la scission en deux comités, le Comité de Gouvernance, de Sélection et des Rémunérations s'est réuni six fois et a eu en particulier en charge la recherche du successeur de Michel de Rosen et à proposer le candidat pressenti au Conseil. Le taux de participation aux réunions du Comité a été de 100%. Depuis la scission, le Comité des Nominations et de la Gouvernance s'est réuni deux fois avec un taux de participation de 100% également.

Au 30 juin 2016, le Comité est composé de Stéphanie Frachet, Michel de Rosen et de trois membres indépendants : Lord Birt, Miriem Bensalah Chaqroun et Carole Piwnica qui en assure la présidence, soit une majorité de membres indépendants conformément au Code de Référence.

Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Carole PIWNICA (Président)	100.0%
John BIRT	100.0%
Stéphanie FRACHET (depuis le 05 novembre 2015)	100.0%
Michel de ROSEN (depuis le 01 mars 2016)	100.0%
Miriam BENSALAH CHAQROUN	100.0%

A la demande du Conseil, le Comité a été amené à faire une recommandation sur le choix du représentant permanent au Conseil du Fonds Stratégique de Participations dont la nomination en tant qu'administrateur sera soumis au vote des actionnaires lors la prochaine assemblée.

Comité des Rémunérations

Ce nouveau Comité qui résulte de la scission du Comité Gouvernance, Sélection et Rémunérations est en charge des questions relatives (i) à la politique de rémunération long terme, (ii) à la rémunération du Directeur général et du Directeur général délégué, (iii) à la mise en place de plans d'options de souscription, ou de plans d'attribution d'actions de performance au sein du Groupe, (iv) à l'affectation entre les membres du Conseil d'administration des jetons de présence.

Depuis sa création au cours de l'exercice le Comité s'est réuni une seule fois. Pour chaque membre du Comité, le taux d'assiduité est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Nom	Taux d'assiduité
Carole PIWNICA (Président)	100.0%
Ana GARCIA FAU	100.0%
Jean d'ARTHUYS	100.0%

Lors de son unique réunion le Comité a eu à étudier la politique de rémunération à long terme et à analyser le nouveau plan d'intéressement à long terme.

> 1.13 CENSEUR

En application des dispositions (i) de la Lettre-Accord signée le 2 septembre 2005 entre la Société et Eutelsat IGO et (ii) des Statuts de la Société, le Secrétaire exécutif d'Eutelsat IGO siège en qualité de censeur au sein du Conseil d'administration.

> 1.14 DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRESIDENT ET DE DIRECTEUR GENERAL

Michel de Rosen ayant fait savoir aux membres du Conseil son souhait de démissionner de ses fonctions de Directeur général pour convenance personnelle, le Conseil a souhaité (en application des dispositions légales et réglementaires (articles L. 225-51-1, R. 225-26 et R. 225-27 du Code de commerce) dissocier les fonctions de Président du Conseil et Directeur général afin d'assurer une transition du fait d'un changement de direction. La dissociation des fonctions avait déjà été appliquée par le passé par la Société pour faciliter la transition suite au départ de Giuliano Beretta. Le Conseil a donc nommé à partir du 1^{er} mars 2016, pour la durée de son mandat d'administrateur, Michel de Rosen Président du Conseil, Rodolphe Belmer devenant Directeur général.

Le Conseil a adopté lors de sa séance du 16 février 2016 un nouveau règlement intérieur qui détaille les missions du Président du Conseil.

2. DIRECTION GENERALE DU GROUPE EUTELSAT

Au cours de l'exercice écoulé trois phases sont à distinguer quant à la direction de la Société.

Du 1^{er} juillet 2015 au 1^{er} décembre 2015, Michel de Rosen Président Directeur général assisté de Michel Azibert, Directeur général délégué, forment la Direction générale.

Du 1^{er} décembre 2015 jusqu'au 1^{er} mars 2016, afin d'assurer une succession organisée, Rodolphe Belmer est nommé Directeur général délégué avec Michel Azibert.

Le 1^{er} mars 2016, Michel de Rosen tout en restant administrateur ne conserve que des fonctions de Président du Conseil, Rodolphe Belmer devenant Directeur général et Michel Azibert étant confirmé dans ses fonctions de Directeur général délégué.

La Direction générale est assistée chez Eutelsat S.A., principale société opérationnelle du Groupe, (i) d'un Comité Exécutif composé du Directeur général, du Directeur général délégué et Directeur commercial, du Directeur Financier, du Secrétaire Général et Directeur des Affaires Juridiques, du Directeur des Ressources Humaines, du Directeur Technique, du Directeur du Déploiement et de l'Innovation, du Directeur des projets stratégiques, du Directeur en charge d'Eutelsat Americas et d'EAC et (ii) d'un Comité de Direction regroupant, outre les membres du Comité Exécutif, les responsables des autres principales fonctions de la Société à savoir : la Direction du Multimédia et des Services à Valeur Ajoutée, la Direction de l'Exploitation, la Direction de la Stratégie, la Direction de la Gestion des Risques, la Direction des Affaires Institutionnelles et Internationales, la Direction de l'Innovation Technologique, la Direction de la Communication Institutionnelle et la Direction du Management des Ressources.

> 2.1 PRINCIPES ET REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération fixe et variable et les avantages en nature perçus par le Directeur général et le Directeur général délégué de la Société sont déterminés par le Conseil d'administration sur la base d'une recommandation du Comité des Rémunérations.

La part variable allouée au Directeur général et au Directeur général délégué est déterminée en fonction d'objectifs à atteindre qui tiennent compte des performances de la Société par référence à des indicateurs financiers prédéterminés (à savoir chiffre d'affaires, EBITDA et résultat net consolidé) et d'objectifs qualitatifs. Cette part variable est attribuée en début d'exercice en référence à l'exercice précédent. Le détail des rémunérations est indiqué dans le document de référence à la Section « Rémunérations et avantages des mandataires sociaux et dirigeants de la Société ».

> 2.2 ATTRIBUTION D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS OU D'ACTIONS DE PERFORMANCE AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a été mis en place par le Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016.

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé en février 2010, juillet 2011, novembre 2012 et février 2016 et dans le cadre de délégations accordées par les Assemblées générales des actionnaires, la mise en place de Programmes d'Intéressement et de Fidélisation à Long Terme (programmes « LTIP ») destiné aux salariés et cadres, incluant les mandataires sociaux du Groupe et portant sur un nombre maximum d'actions variant en fonction des différents programmes. La période d'acquisition définitive des actions a été fixée à trois ans. L'acquisition définitive des actions est soumise à la réalisation de conditions de performances sur la période de trois ans, ainsi qu'à une condition de présence. Les bénéficiaires doivent, à compter de la date effective d'acquisition, conserver ces actions pendant une durée de deux ans.

Au 30 juin 2016, il a été attribué définitivement aux dirigeants le nombre d'action ci-dessous :

Nom	Plan février 2010	Plan juillet 2011	Plan novembre 2012	Plan février 2016
Michel de ROSEN	55 617	5 341	3 283	En cours
Michel AZIBERT	NA	3 287	2 027	En cours
Rodolphe BELMER	NA	NA	NA	En cours

Conformément aux recommandations du Code de Référence, Michel de Rosen, Rodolphe Belmer et Michel Azibert se sont engagés à conserver 50% des actions de performance définitivement attribuées jusqu'à la fin de leur mandat.

Le Conseil d'administration de la Société a également autorisé en février 2014 et février 2015, dans le cadre de délégations accordées par les Assemblées générales des actionnaires, la mise en place de deux nouveaux Programmes d'Intéressement et de Fidélisation à Long Terme sous forme de primes différées. Le sous-jacent qui permet de déterminer le montant de la prime qui sera versée sous réserve de réalisation de conditions de présence et d'atteinte d'objectifs, est constitué d'actions de la Société fictivement attribuées.

3. AUTRES INFORMATIONS

> 3.1 CONDITIONS D'ADMISSION ET DE PARTICIPATION AUX ASSEMBLEES GENERALES DES ACTIONNAIRES

Au 30 juin 2016, il n'existe pas au sein du Groupe d'actions de préférence ou d'actions à droit de vote double, les actionnaires n'ayant pas souhaité, lors de l'Assemblée de novembre 2014, modifier les statuts pour instituer le droit de vote double prévu à l'article L 225-123 du Code de commerce. Les résolutions des Assemblées générales sont approuvées selon les conditions de majorité et de quorum prévues par la législation en vigueur.

Les conditions de participation aux Assemblées générales des actionnaires sont fixées à l'article 21 des Statuts de la Société.

Conformément aux recommandations contenues dans le Code de Référence, les administrateurs participent aux réunions de l'Assemblée générale des actionnaires.

> 3.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de dispositif visant à retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle.

Il n'existe pas de clause ou convention prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

4. DISPOSITIFS DE CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne est un dispositif de la Société défini et mis en œuvre sous la responsabilité du département de l'Audit et du Contrôle Interne visant à assurer au niveau de la Société et du Groupe :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières,

tout en contribuant à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

La Société veille à adapter son dispositif de contrôle interne au Cadre de référence de l'AMF. Le présent rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société s'appuie sur le guide de mise en œuvre du Cadre de référence, complété du guide d'application élaboré par l'Autorité des marchés financiers (AMF) tels que publiés dans sa recommandation en date du 22 juillet 2010.

Les risques identifiés dans le plan d'audit interne approuvé par le Comité d'Audit font l'objet d'un suivi permanent de la part du département de l'Audit et du Contrôle Interne ainsi que d'une évaluation du degré d'atteinte des objectifs qui est communiquée au Comité d'Audit.

L'exercice d'auto-évaluation du contrôle interne des filiales effectué tous les deux ans pour l'ensemble du Groupe fait partie du dispositif de contrôle interne. Des missions ponctuelles et ciblées d'audit interne et de revue des processus de contrôle interne dans les filiales sont initiées sur la base des réponses délivrées par chaque filiale dans son questionnaire. Les principales actions entreprises au cours de l'exercice incluent l'optimisation du dispositif de contrôle interne des principaux processus communs au Groupe, la fiabilisation du cycle des ventes et du processus de contractualisation ainsi que l'harmonisation d'un processus d'achats renforcé au sein du Groupe.

Dans la description qui suit, il convient de distinguer, d'une part, les procédures de contrôle interne relatives à la sécurité des activités opérationnelles du Groupe, à savoir les procédures relatives à la gestion des risques satellites et des autres risques Groupe et, d'autre part, les procédures de contrôle interne relatives au traitement, dans le respect des dispositions en vigueur, de l'information comptable et financière concernant l'activité de la Société et de ses filiales.

La Société a pour rôle le pilotage financier et stratégique du Groupe Eutelsat. Les procédures opérationnelles décrites ci-dessous sont les procédures mises en place chez Eutelsat S.A. et ses filiales.

> 4.1 LES PROCEDURES RELATIVES A LA FLOTTE DE SATELLITES ET A SON EXPLOITATION

Ces procédures ont pour objectif de permettre la continuité du service de communication proposé à nos clients et utilisateurs finaux.

La gestion et le contrôle du système de satellites sont placés sous la responsabilité de la Direction Technique en charge du contrôle des satellites et du contrôle de la qualité des signaux reçus ou retransmis par les satellites.

Ces activités sont menées depuis les centres de contrôle de la Société, lesdits centres de contrôle bénéficiant de centres de secours afin de pallier toute indisponibilité ou interruption d'exploitation de ces centres. Ces centres sont situés en France et au Mexique en fonction du satellite et de l'entité (Eutelsat SA ou Eutelsat Americas) responsables du contrôle et de la commercialisation du satellite. Un centre de contrôle de la qualité des signaux a été récemment ouvert à Sao Paulo (Brésil) pour l'assistance aux clients dans ce pays. La disponibilité opérationnelle des centres de secours est contrôlée régulièrement.

Les centres de contrôle sont chargés de veiller, conformément aux recommandations et procédures techniques applicables aux différents satellites, à la sauvegarde des satellites et à la continuité de l'exploitation du signal pour les besoins des clients du Groupe.

Les procédures d'exploitation des centres de contrôle et, plus particulièrement, du centre de contrôle de la flotte sont des procédures écrites, correspondant aux différentes manœuvres et changements de configurations devant être effectués tant en situation nominale que lors d'un incident technique ou en situation de crise. Ces procédures sont revues et validées avec l'aide des simulateurs des satellites par le personnel en charge de leur contrôle et font l'objet d'une formation continue des contrôleurs.

Tous les incidents, de quelque nature que ce soit, affectant l'un des satellites ou le signal transporté tel que, par exemple, une défaillance technique ou une interruption du signal, font l'objet d'un traitement interne au Département Exploitation, dans le cadre des procédures d'« escalade », permettant de faire un appel immédiat aux compétences internes ou à l'expertise des fabricants de satellites, si besoin est. Chaque incident affectant l'un des satellites ou le système de contrôle est répertorié et fait l'objet d'un suivi sous la direction du responsable de l'exploitation des satellites, afin d'en identifier les causes et de proposer et mettre en œuvre les actions correctrices nécessaires.

Tout incident significatif susceptible d'affecter la qualité ou la continuité du service de télécommunications fait par ailleurs l'objet :

- d'une information aux membres de la Direction générale;
- d'une revue interne à la Direction technique ;
- le cas échéant, d'une revue par une commission d'experts indépendants en fonction de la nature des incidents rencontrés ;
- d'une information aux clients, et
- le cas échéant, d'un communiqué de presse.

> 4.2 LA SECURITE INFORMATIQUE ET LA CERTIFICATION DU SYSTEME DE CONTROLE DES SATELLITES

La mise en place de mesures visant à renforcer la sécurité informatique des systèmes d'information pour le contrôle des satellites s'est poursuivie pendant l'exercice écoulé. Ce travail est supervisé et coordonné par la personne en charge de la sécurité informatique de la Société.

L'équipe en charge du contrôle des satellites a obtenu une certification concernant la sécurité des systèmes d'information (ISO 27001) en 2011 pour une période de trois ans, renouvelée en juin 2014. Deux audits de surveillance ont été effectués en juin 2015 et juin 2016, aucune non-conformité par rapport à la norme ISO 27001:2013 n'a été identifiée. La certification couvre:

- Les opérations de contrôle et exploitation des satellites, de lancement et de mise en orbite de satellites (LEOP) ;
- Les ressources humaines, définition, développement, approvisionnement, déploiement, exploitation et maintenance du logiciel, des systèmes et des réseaux informatiques des systèmes au sol pour le contrôle des satellites ; et
- La sécurité des stations pour l'exploitation des satellites géostationnaires.

Les équipes du téléport de Rambouillet ont aussi obtenu en juin 2013 la certification ISO 27001 pour une période de trois ans renouvelée en juin 2016. Aucune non-conformité par rapport à la norme n'a été identifiée. La certification couvre les activités et les systèmes relatifs:

- Au centre de contrôle des communications ;
- A la gestion du téléport de Rambouillet ;
- A la mise en œuvre et la supervision du fonctionnement des services managés ; et
- A la sécurité de tous les sites pour la surveillance de la charge utile, les points de présence et les téléports.

Des activités de préparation à la certification ISO 27001 pour les activités liées à l'exploitation sont en cours au sein de Skylogic S.p.A. et d'Eutelsat Americas. L'objectif est d'obtenir la certification au cours de l'année 2016 pour Eutelsat Americas et dans la première moitié de 2017 pour Skylogic S.p.A.

La certification des activités relatives au contrôle des satellites dans le cadre de la norme ISO 9001 obtenue en 2005 a été renouvelée 3 fois : en juin 2008, en avril 2011 et en mai 2014. La certification couvre le contrôle et l'exploitation des satellites, les opérations de lancement et de mise en orbite de satellites, le système au sol de contrôle de satellites (définition, développement, approvisionnement, déploiement, exploitation et maintenance).

La certification ISO 9001 a aussi été obtenue en 2011 pour les activités du téléport de Rambouillet, et renouvelée en mai 2014.

Pour le téléport de Rambouillet, la certification couvre les activités relatives :

- au centre de contrôle des communications ;
- aux services commerciaux (gestion de signaux de télévision et des données au moyen des équipements au sol du téléport) ; et
- aux systèmes de radiofréquence et aux infrastructures techniques du téléport de Rambouillet.

En juin 2014 cette certification a été étendue au téléport localisé en Sardaigne.

Pour le téléport de la filiale Skylogic S.p.A. (Turin, Italie), la certification ISO 9001 obtenue en mai 2014 couvre les activités de conception, mise en place, fourniture et assistance technique au nom du Groupe Eutelsat pour les services vidéo et connectivité de données.

Par ailleurs la filiale Eutelsat Americas est certifiée ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités d'exploitation (contrôle des satellites et de la qualité des signaux reçus ou retransmis par les satellites).

> 4.3 LES PROCEDURES RELATIVES A LA PREVENTION ET GESTION DES AUTRES RISQUES OPERATIONNELS DU GROUPE

Le plan de continuité des activités de la Société

Le plan de continuité définit les éléments suivants :

- la cartographie des processus critiques et leurs objectifs de reprise. Cette cartographie découle d'une analyse des impacts métiers liés aux *scenarii* de sinistre ;
- les modalités de gestion de la crise (logistique, communications externes et internes, processus de décision) ;
- les procédures métiers décrivant les tâches à mener sur le site de secours ;
- le système d'information de secours (applications, infrastructure systèmes et réseaux, téléphonie) ;
- les procédures décrivant les actions d'urgence à mener en cas de sinistre ; et
- la logistique nécessaire au déclenchement du plan (positions de secours des utilisateurs, salles techniques hébergeant l'infrastructure de secours).

Eutelsat S.A. effectue régulièrement des tests visant à vérifier le bon déroulement du plan de continuité de ses activités (PCA). Placé sous la responsabilité de la Direction des Systèmes d'Information, ce projet vise à définir les conditions de continuité des activités commerciales, financières et administratives, juridiques, de communication institutionnelle, de gestion des systèmes d'information et des ressources humaines.

Durant l'exercice 2014-2015, le plan de continuité d'activité a été mis à jour pour prendre en compte les modifications fonctionnelles et techniques induites par la mise en place du nouvel ERP. Un test grandeur nature organisé en novembre 2014 a permis de contrôler le fonctionnement des procédures de secours en cas d'indisponibilité du site hébergeant l'ERP.

Durant l'exercice 2015-2016 une revue complète des processus métiers a été réalisée. Un test PCA global a été organisé au mois de mars 2016, simulant l'indisponibilité du siège social d'Eutelsat ainsi que l'indisponibilité du site de l'hébergeur SAP. Ces tests ont été réalisés avec la participation des métiers d'Eutelsat et ont permis de valider le fonctionnement des processus métiers en utilisant les infrastructures de secours.

Les activités directement liées à la gestion de la flotte de satellites (en particulier celles des centres de contrôle des satellites et des communications) sont hors périmètre car déjà prises en compte dans des procédures de sécurité spécifiques décrites dans le paragraphe précédent consacré à ce sujet.

La sécurité des systèmes d'information

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est exposé à un certain nombre de risques opérationnels et plus particulièrement à des risques susceptibles d'affecter son processus d'activité. La prise en compte des risques opérationnels liés à la sécurité des systèmes d'information du Groupe par la direction des systèmes d'informations se traduit par les activités suivantes :

- Cartographie des risques liés à la sécurité des systèmes d'information et évaluation des impacts sur le fonctionnement du Groupe ;
- Mise en place d'une politique et de standards adaptés aux besoins de sécurité du Groupe ;
- Elaboration et suivi d'un plan d'actions ;
- Evaluation des mesures de protection en vigueur dans les domaines organisationnels et techniques; et
- Réaction en cas d'événements suspects ou d'incidents de sécurité.

Un audit annuel est en cours pour vérifier l'efficacité des mesures de sécurité en place sur l'ensemble du périmètre et élaborer un plan de correction des vulnérabilités constatées. Des audits ponctuels ont également été commandités au cours de l'année pour vérifier la sécurité des nouveaux projets critiques avant leur déploiement.

L'exercice 2015-2016 a également été consacré aux actions suivantes :

- Création d'une activité d'audit technique interne permettant de valider les mesures en place et corriger les vulnérabilités remontées sans attendre un audit externe ; et
- Revue et mise à jour en profondeur de la politique de sécurité.

> 4.4 LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

En sus des procédures de contrôle interne inhérentes à son activité principale, le Groupe a développé de façon significative les procédures de contrôle relatives au traitement de l'information comptable et financière et ce, tant au niveau de ses filiales opérationnelles qu'au niveau de ses filiales de gestion de participations.

Par ailleurs, un reporting mensuel est préparé sous la supervision du Directeur général délégué et du Directeur financier. Ce reporting prend en compte les informations relatives aux différentes activités du Groupe issues des différentes directions opérationnelles d'Eutelsat S.A. (Direction commerciale, Direction Financière, Direction Technique, Direction des Affaires Juridique etc.) après rapprochement avec les pièces comptables et juridiques appropriées.

Les procédures de clôture, de consolidation et de reporting n'ont pas fait l'objet d'amendement spécifique au cours de cet exercice. Les services financiers d'Eutelsat S.A. et ceux de ses filiales s'y sont dûment conformés.

> 4.5 EUTELSAT COMMUNICATIONS FINANCE

La Société détient directement et indirectement au travers d'Eutelsat Communications Finance S.A.S. (filiale à 100 % d'Eutelsat Communications) plus de 96 % du capital d'Eutelsat S.A., principale société opérationnelle et de détention des participations du Groupe.

Le contrôle des engagements et actes d'Eutelsat Communications Finance repose essentiellement sur les dispositions légales ou statutaires qui lui sont applicables. Cette dernière a la forme d'une Société par Actions Simplifiée de droit français. Le Président unique de cette filiale est le Secrétaire général Directeur juridique du Groupe.

Aucune limitation statutaire ne s'applique aux pouvoirs du Président unique, à l'exception des matières réservées de par la loi à l'associé unique c'est-à-dire *in fine* la Direction générale d'Eutelsat Communications. Ainsi, toute décision ou projet de modification des statuts, d'augmentation de capital, de fusion et/ou de transformation sont du ressort de la Direction générale d'Eutelsat Communications.

> 4.6 FILIALES OPERATIONNELLES

Afin d'optimiser la gestion des activités menées par les filiales d'Eutelsat S.A., la Direction de la Société a créé un « Comité Filiales ». Ce Comité a pour mission de veiller à la mise en œuvre de synergies dans l'activité des filiales et de la maison mère du Groupe. Il formule toute recommandation sur le bien-fondé de la création ou de la suppression de filiales, sur les contrats intra-Groupe et sur la maîtrise des risques au sein des filiales. Il supervise l'établissement par les filiales d'indicateurs de performance, la bonne gestion des ressources humaines à l'échelle du Groupe, la bonne coordination entre entités du Groupe, les options de politique fiscale, la réalisation de synergies d'achats et l'harmonisation des systèmes d'information..

> 4.7 L'ELABORATION DES COMPTES CONSOLIDES

Lors de chaque arrêté mensuel, les données financières de chacune des filiales font l'objet d'une revue par le responsable de la consolidation afin de s'assurer notamment que les principes et méthodes comptables en vigueur au sein du Groupe sont correctement appliqués. Les modalités de diffusion des principes comptables et financiers du Groupe incluent la préparation et la transmission par le responsable de la consolidation d'instructions précises aux filiales avant chaque clôture comptable incluant un calendrier détaillé ainsi que la liste des différentes actions à mener. Par ailleurs, la formalisation accrue du processus de réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées par les filiales permet de garantir la couverture de l'intégralité du périmètre.

En outre, chaque arrêté des comptes semestriels et annuels fait l'objet d'une réunion de revue et d'approbation par le Comité d'Audit en présence des commissaires aux comptes de la Société.

Par ailleurs, dans le cadre de leur mission, les commissaires aux comptes s'assurent à chaque arrêté, d'une part, de la pertinence des procédures et principes comptables développés dans le manuel de saisie intégré à l'outil de consolidation et mis en œuvre par la Société et, d'autre part, que les comptes arrêtés par le Conseil d'administration donnent une image fidèle et sincère de la situation et de l'activité de la Société et du Groupe.

Dans un souci de responsabilisation du Management et de contrôle des données financières de l'ensemble des sociétés du Groupe, la Société utilise un système de consolidation et de reporting garantissant :

- une provenance unique des informations utilisées pour la consolidation légale et pour le reporting gérées au sein d'une base commune ; et
- l'inscription par les différents responsables hiérarchiques des sociétés composant le Groupe et la conservation dans le système, des données légales.

Les informations utilisées en consolidation font l'objet d'une validation par les responsables légaux des filiales par l'utilisation de lettres d'affirmation.

Le système de consolidation et de reporting a fait l'objet d'une refonte notamment liée au changement d'ERP d'Eutelsat S.A.. Cette nouvelle version est utilisée depuis le début de l'exercice 2014-2015.

> 4.8 LES DELEGATIONS DE SIGNATURES

En principe, tous les contrats et documents matérialisant un engagement de la Société sont soumis à la signature du Directeur général ou du Directeur général délégué. Cependant, dans des cas particuliers tels que, notamment, la gestion des contrats fournisseurs de faibles montants (inférieur à 300 000 euros), des délégations de signature ont été consenties par le Directeur général à certaines personnes du Groupe. Ces délégations sont établies par la Direction des Affaires Juridiques qui en assure le suivi. Le Directeur général et le Directeur général délégué sont habilités à signer tous les engagements sans limite de montant ou de nature, sous réserve des dispositions prévues par la loi et des dispositions du Règlement Intérieur du Conseil d'administration de la Société.

> 4.9 LA GESTION ET LE SUIVI DES CONTRATS FOURNISSEURS DU GROUPE

À l'instar des autres contrats du Groupe, la préparation, la négociation et le suivi des contrats fournisseurs et des contrats de financements de la Société sont assurés par Eutelsat S.A. en application de la convention de prestations de services intervenue entre la Société et Eutelsat S.A.. C'est ainsi qu'avant d'être signés, les contrats fournisseurs font l'objet d'une revue de contrats, sous la forme d'une procédure de visas des directeurs concernés et d'une approbation formelle émanant du Directeur général de la Société, du Directeur général délégué ou des Directeurs auxquels le Directeur général a consenti une délégation de signature.

Par ailleurs, pour ce qui est des contrats de financements, à l'exception de ceux d'un montant inférieur à celui indiqué en Section 1.3 ci-dessus sont approuvés par le Conseil d'administration conformément aux dispositions du Règlement Intérieur du Conseil d'administration.

> 4.10 LA GESTION ET LE SUIVI DES CONTRATS CLIENTS

Les contrats clients du Groupe sont conclus par Eutelsat S.A. ou ses filiales sur la base de contrats standard élaborés par la Direction des Affaires Juridiques et par la Direction Commerciale d'Eutelsat S.A..

Toute modification des contrats standard fait l'objet d'un examen préalable par la Direction des Affaires Juridiques avant d'être signés par les personnes habilitées.

La signature des contrats de vente fait l'objet de plusieurs étapes de validation, lesquelles varient en fonction de la valeur annuelle de chaque engagement.

Le Groupe a mis en place des processus d'élaboration des contrats d'attribution de capacité permettant notamment de vérifier que les contrats sont dûment signés et les clients facturés conformément aux conditions contractuelles prévues. Durant chaque exercice, le cycle des ventes, considéré comme étant un des processus clés par la Direction générale du Groupe, fait l'objet d'un audit approfondi. Les objectifs de ces audits annuels récurrents visent à évaluer la pertinence des procédures internes mises en place. À l'appui des conclusions de ces audits, les modifications adéquates sont apportées aux procédures internes afin de renforcer la fiabilité des processus qui contribuent à la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Les contrats d'attribution de capacité donnent lieu à des reporting mensuels et trimestriels établis par les Directions commerciale et financière.

> 4.11 LES DELEGATIONS DE POUVOIRS

Suite à un audit des délégations de pouvoirs et signatures existantes au sein de la Société, la Direction d'Eutelsat a procédé à la mise à jour des délégations de pouvoirs dans le cadre d'un système global et cohérent d'organisation du pouvoir et des centres de décision au sein de la Société tout en tenant compte de la compétence, de l'autorité et des moyens de chacun des délégataires pour leur domaine d'attribution.

> 4.12 LA GESTION DU RISQUE CLIENTS

Tout nouveau client fait l'objet d'une évaluation du risque client par l'équipe « Crédit Management » de la Direction financière déterminant le niveau de garantie financière requis. Tout retard de paiement fait l'objet d'une analyse précise avec les responsables clientèles concernés de la Direction commerciale et de la Direction des Affaires Juridiques suivie, le cas échéant, de mesures appropriées.

Par ailleurs, le Groupe a souscrit une politique d'assurance-crédit visant à mieux se prémunir contre les risques de défaillance de ses clients.

> 4.13 LES PROCEDURES D'ACHATS

Les procédures mises en place visent à garantir que tout engagement de commande de biens ou de prestations de services soit précédé d'une demande d'achat valablement autorisée.

La procédure d'autorisation préalable à tout achat se décline ainsi :

- validation par la Direction générale d'une enveloppe budgétaire par projet/activité, dans le cadre du budget annuel approuvé par le Conseil d'administration ; et
- validation par la Direction du département duquel émane la demande d'achat (ainsi que par la Direction générale au-delà d'un montant prédéterminé).

Les factures reçues sont rapprochées des réceptions des prestations de services et/ou des livraisons de biens ayant fait préalablement l'objet d'un contrat ou d'une commande.

Le paiement des factures est conditionné aux accords donnés par les différents services impliqués dans le processus d'achat et ce, dans le respect des principes de contrôle interne relatifs aux règles de séparation des fonctions.

Tout paiement est fondé sur le principe de la double signature. Au-delà de certains montants prédéterminés, la signature du Directeur général ou du Directeur général délégué est également requise.

À noter que, pour ce qui est des contrats d'approvisionnement des satellites ou lanceurs, ces programmes sont préalablement approuvés par le Conseil d'administration dans le cadre de son examen de l'activité et des décisions d'investissements du Groupe. Les contrats correspondant à ces programmes font l'objet d'une procédure spécifique (technique, juridique et financière) avant leur signature par le Directeur général ou le Directeur général délégué d'Eutelsat S.A.

> 4.14 LA PRISE EN COMPTE DES PRINCIPAUX RISQUES FINANCIERS DU GROUPE

Le Groupe a mis en place, au niveau de sa filiale opérationnelle Eutelsat S.A. une gestion centralisée de trésorerie. Dans le cadre des conventions de prestations de services intervenues entre Eutelsat S.A. et les différentes entités du Groupe (y compris la Société), le service Trésorerie d'Eutelsat S.A. gère, pour le compte de toutes les entités du Groupe, les risques de change, de taux, de contrepartie et de liquidité.

Pour faire face aux risques de taux, de change et de contrepartie, le Groupe a recours à un certain nombre d'instruments financiers dérivés. L'objectif est de réduire, là où cela lui semble approprié, les fluctuations des revenus, de résultat et des flux de trésorerie suite à des variations de taux d'intérêts et de cours de change. Le Groupe n'effectue aucune transaction financière dans une optique spéculative.

Risque de change :

De par ses opérations de vente de capacité satellitaire, le Groupe est principalement receveur de devises, et majoritairement de dollars U.S. Le Groupe est donc essentiellement exposé au risque de change dollar U.S./euro et dans une bien moindre mesure au risque de change dollar US / BRL.

De par la diversification géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de conversion, c'est-à-dire que son état de situation financière et son compte de résultat sont sensibles aux variations des parités de change lors de la consolidation des comptes de ses filiales étrangères hors zone euro (risque translationnel). En matière d'investissement dans des devises n'appartenant pas à la zone euro, la politique de couverture du Groupe consiste à créer des passifs libellés dans la devise des cash-flows générés par ces actifs. Parmi les instruments de couverture utilisés, le Groupe utilise dans cette optique des produits dérivés de change (cross currency swaps).

Risque de taux : le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt en conservant la majeure partie de sa dette à taux fixe (emprunts obligataires Eutelsat S.A.) et éventuellement par une politique de couverture sur ses lignes de crédit *in fine* à taux variable.

Risque de contrepartie : le risque de contrepartie inclut le risque lié à l'émetteur de titres, le risque d'exécution sur produits financiers dérivés ou produits monétaires ainsi que le risque de crédit sur les liquidités et les placements à terme.

Le Groupe minimise son exposition au risque lié à l'émetteur et son exposition au risque d'exécution et de crédit en acquérant des produits financiers principalement auprès de banques et d'établissements financiers de premier rang et en diversifiant ses investissements financiers auprès de plusieurs contreparties ou en utilisant des instruments permettant de mutualiser le risque sur de nombreuses contreparties. L'exposition à ces risques est étroitement surveillée et contenue dans des limites prédéterminées.

Risque de liquidité : le Groupe gère le risque de liquidité en utilisant un outil lui permettant de suivre et de gérer ses besoins de liquidités récurrents. Cet outil tient compte de la maturité des investissements financiers, des actifs financiers et des estimations de flux de trésorerie futurs liés aux activités opérationnelles.

L'objectif du Groupe est de maintenir l'équilibre entre la continuité des financements et leur flexibilité grâce à l'utilisation de découverts, d'emprunts bancaires *in fine*, d'emprunts obligataires, de lignes de crédit bancaire *revolving*, de crédits export et de contrats de location de satellites.

> 4.15 LA PRISE EN COMPTE DU RISQUE DE CORRUPTION

Après validation par le Conseil d'administration, la Direction générale a mis en place un programme qui vise à renforcer la lutte contre la corruption au sein du Groupe (notamment par le biais d'une charte éthique, la publication d'un manuel de procédures et des formations). Dans le cadre de ce programme, un comité a également été constitué et un dispositif d'alerte professionnelle mis en place. Le comité a été amené à se prononcer sur la sélection d'intermédiaires apporteurs d'affaires.

5. LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

En raison de la nature éminemment complexe des opérations d'exploitation et de développement de sa flotte de satellites, la Direction générale du Groupe est particulièrement sensible à la gestion des risques au sein du Groupe et aux mesures prises pour couvrir ces risques.

La Direction de la Gestion des Risques a pour missions principales :

- de procéder à l'identification des risques majeurs pouvant affecter la conduite des opérations du Groupe et ses activités ainsi que la définition, conjointement avec les fonctions concernées, d'une politique ou d'un processus associé de gestion de ces risques ;
- d'assister la Direction générale du Groupe ainsi que le Comité d'Audit dans la pratique d'une politique de gestion de risques, comprenant l'ensemble des dispositions prévues pour prévenir et réduire les risques, améliorer leur maîtrise et organiser les plans de secours ;
- de veiller à l'adhésion du personnel à la politique de gestion des risques et à la diffusion de la communication appropriée en la matière ;
- de veiller à protéger les intérêts du Groupe en s'assurant que les risques pouvant affecter le Groupe sont définis de façon appropriée et que les opérations et activités ainsi que les procédures de contrôle interne de la Société sont conduites de façon à minimiser autant que faire se peut les risques du Groupe ; et
- de s'assurer que les politiques de gestion des risques sont mises en œuvre de façon appropriée et prises en compte dans la conduite des activités de la Société.

Les travaux menés durant l'exercice 2015-2016 ont consisté à revoir globalement l'exposition du Groupe à l'ensemble de ses risques incluant notamment le risque de défaillances en orbite et en corolaire l'adaptation de la politique d'assurance vie en orbite pour prendre en compte non seulement la valeur nette comptable des satellites mais également les revenus générés par les satellites les plus contributeurs.

Au cours de l'exercice, les nouveaux projets commerciaux et d'investissements en nouveaux satellites, le plan stratégique actualisé et le budget de l'année 2015-2016 ont également fait l'objet d'analyses de risques approfondies.